

学校编码: 10384
学 号: 200015046

分类号: _____ 密级 _____
UDC _____

学 位 论 文

M 中国公司战略性人力资源管理研究 Research on Strategic Human Resources Management in M (China) Company

林 岚

指导老师姓名: 程文文 副教授
申请学位级别: 硕 士
专业名称: 工商管理 (MBA)
论文提交日期: 2005 年 9 月
论文答辩时间: 2005 年 10 月
学位授予单位: 厦 门 大 学
学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2005年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内容摘要

在当今信息时代，席卷世界的全球化浪潮、变幻莫测的市场以及与日俱增的竞争态势，无不对企业的生存和发展提出严峻的挑战。如何在竞争中赢得和保持自身的优势，对每一个企业来说无疑至关重要。这正是企业战略规划所要达到的最终目标。在企业战略的形成及执行过程中，人的问题始终是核心问题。因此，设计和实施与企业战略目标一致的人力资源战略，有效地实行人员管理，才能确保人力资源管理行为适应竞争的需要，使企业在市场竞争中立于不败之地。本文以跨国公司 M 在中国的公司为例，力图通过研究其在中国的人力资源战略实践，揭示人力资源管理职能如何参与到企业战略的制定过程中并通过战略性的人力资源管理影响企业战略的执行，最终实现企业的目标。同时，也希望能对国内企业起到一定的借鉴作用。全文包括以下四个部分：

第一章：企业背景。本章介绍了 M 公司的使命、愿景及价值观，随后说明了公司业务构成以及全球市场构成，最后重点介绍 M 公司在中国的发展及经营现状。

第二章：M 中国公司人力资源战略。本章首先对战略性人力资源管理相关理论进行说明；其次简要介绍 M 中国公司企业发展战略及对人力资源的要求；最后对 M 中国公司人力资源及管理现状进行 SWOT 分析，得出相应的人力资源战略。

第三章：战略性人力资源管理实践。本章为全文的重点部分，通过让公司成为人人向往为之服务的企业；推动组织核心能力更新；建立以客户为导向，高效率的组织等三个方面，分析 M 中国公司战略性人力资源管理实践如何支持企业人力资源战略。

第四章：对中国企业的启示。本章从全面认识战略人力资源管理、发展以价值观为核心的企业文化、打造企业核心竞争能力以及衡量人力资源管理的有效性等四个角度，结合 M 公司的管理经验，为国内企业提供一些建议。

关键词： 人力资源； 战略； 实践。

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

In the new era of information technology, to survive and develop, enterprises have to face great challenges with fiercer and fiercer competition in unpredictable global market. It's vital for each enterprise to gain and maintain competitive advantages. That is why many enterprises introduce strategic planning into own businesses. However, during the forming and execution of strategy, people issue is always the core factor. Therefore, to ensure business success by right human resources management under competitive situations, it's important to design and implement the human resources strategy that is in line with the overall strategic objectives. In this paper, I try to find out how human resources management involves in forming enterprise strategy and how strategic human resources management affects the execution of strategy through the study of strategic human resources management practices in a multinational company, M in China. I hope it will be of some help for human resources management in local Chinese enterprises. It consists of four parts as follows:

Chapter One: Portfolio of M Company. Introduce company mission, vision and values; followed by business composition and global market distribution. Lastly, brief the development history and business situation of M (China) Co., Ltd

Chapter Two: HR Strategy of M (China) Company. First introduce relevant theories on strategic Human resources; then brief company strategies and analyze the requirements to HR; finally, from SWOT analysis, a new HR strategy is decided.

Chapter Three: Strategic Human Resources Management Practices. It is the focus of this article. Analyze how the SHRM support HR strategies via

three areas: becoming great place to work, driving competence renewal, and establishing a customer-oriented, high efficient organization.

Chapter Four: The apocalypse to China local companies. Combining the SHRM experience of M (China) Co., give some advice from four angles: fully understanding of Strategic HR management, developing value based corporate culture, shaping core competitive competences, and evaluate the validity of human resources management.

Key words: Human Resources; Strategy; Practices.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前 言.....	1
一、问题的提出.....	1
二、本文主要研究.....	4
第一章 企业背景.....	6
第一节 企业简介.....	6
一、清晰的使命.....	6
二、美好的愿景.....	8
三、企业价值观.....	9
第二节 公司业务情况.....	9
一、业务构成.....	10
二、全球市场构成.....	12
第三节 M 公司在中国.....	14
一、M 公司在中国的发展史.....	14
二、M 中国公司组织结构.....	14
三、经营状况.....	18
第二章 M 中国公司人力资源战略.....	21
第一节 战略性人力资源管理概述.....	21
一、战略管理的含义.....	21
二、人力资源管理与战略管理过程的联系.....	22
三、战略性人力资源管理.....	24
第二节 M 公司中国发展战略.....	28
一、M 中国公司发展战略.....	28
二、公司战略对人力资源的需求.....	29
第三节 M 公司人力资源战略.....	30
一、公司人力资源及管理现状分析.....	30
二、M 中国公司人力资源战略.....	34
第三章 战略性人力资源管理实践.....	36

第一节 公司成为人人向往为之服务的企业	36
一、人才的选拔	36
二、人才的培养	39
三、人才的考核	43
四、人才的激励	44
五、员工意见反馈和透明的沟通	46
六、工作与生活的平衡	48
七、实施效果分析	50
第二节 推动组织核心能力的更新	51
一、加强能力及资源规划	51
二、建立核心能力评估机制	51
三、调整非核心能力	53
四、营造高效、持续的学习型组织氛围	54
五、实施效果分析	55
第三节 建立以客户为导向的、高效率的组织	56
一、打造以客户为中心的人力资源部，提供高效增值的管理服务	57
二、整合资源，根据市场特点，调整中国区组织机构	66
三、实施效果分析	70
第四章 对中国企业的启示	72
一、全面认识战略人力资源管理	72
二、发展以价值观为核心的企业文化	79
三、打造企业核心竞争能力	82
四、衡量人力资源管理的有效性	84
参考文献	86
后 记	88

前 言

一、问题的提出

1. 选题背景

当前，我们处于一个变革的时代，知识经济、WTO、全球一体化经济……，各种新名词、新理论接踵而来。中国经济经过二十多年的高速发展，目前正处于一个转型期，迫切需要由传统的资源消耗型经济增长模式向以注重科技进步、资源有效利用为特征的新增长模式转变，从而实现可持续发展。

企业是社会经济的微观单元，构建全社会可持续发展的经济增长模式能否成功取决于是否有足够比例的企业实现可持续发展，企业可持续发展的能力来源于利用优势资源所形成的核心竞争力。自从彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在《管理的实践》一书中提出了“人力资源”概念，并提出“人的资源是惟一能够扩大的资源”^①之后，人力资源作为企业的核心资源之一，是企业获得持续发展的源泉这一观点逐步得到重视，人力资源规划与配置成为当今企业竞争能力的实质。

然而令人遗憾的是，在许多企业里，人力资源管理服务并没有为企业提供真正的价值，而是陷入了繁琐的行政管理事务之中。^②美国学者雷蒙德·A·诺伊等人指出，变革性活动，如知识管理、战略调整 and 战略更新、文化变革、管理开发等，对企业来说是战略价值最高的。人力资源管理需要尽可能地减少事务性工作（以及某些传统性工作）在自己的工作中所占

^① Peter .F.Drucker.The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954. 1-20.

^② [美] 雷蒙德·A·诺伊、约翰·霍伦拜克、拜雷·格哈特、帕特雷克·莱特著. 刘昕译.《人力资源管理：赢得竞争优势》. 中国人民大学出版社，2001年4月. P6

的分量，而把节约下来的时间和资源用于能够带来高附加价值的变革性工作。^①

随着人力资源专业的发展与成熟，人力资源工作的使命不断得到了提升，人力资源管理不再是传统意义上的单纯的人事管理，已逐步上升到了战略的高度，与企业的生存发展密切相关。战略人力资源管理理论产生于 20 世纪 80 年代中后期，近一二十年来这个领域的发展令人瞩目。对这一思想的研究与讨论日趋深入，并被欧、美、日企业的管理实践证明为是获得长期可持续竞争优势的战略途径。相对于传统人力资源管理，战略人力资源管理定位于在支持企业的战略中人力资源管理的作用和职能。在当今这个竞争激烈的市场上，企业必须通过制定并实施战略规划来谋求生存并进一步争取繁荣和发展。战略是一个过程，它的有效实施离不开战略高度的人力资源管理。

2. 选题动机

作为一名人力资源管理工作的从业人员，我有幸能在一家世界 500 强跨国公司工作，从而得以接触许多新的人力资源管理理念，并能亲身参与在这些理念指导下的各种人力资源管理实践。同时，在厦门大学的 MBA 学习期间，通过老师们的讲授和自己的大量阅读，我系统学习了人力资源管理理论。在这过程中，我越来越急切地希望能够用自己所学到的知识对所从事的人力资源实践工作做一次归纳整理，并进行一些有益的探索。

在当前，虽然战略人力资源管理已经成为人力资源学术研究的热点话题，但在许多国内企业一线人力资源管理人员中，对人力资源管理的认识仍停留在传统人事管理阶段。纵观目前国内战略人力资源管理的相关书籍、文章，多偏重于理论探讨，涉及具体战略人力资源实践的少之又少，

^① [美] 雷蒙德·A·诺伊、约翰·霍伦拜克、拜雷·格哈特、帕特雷克·莱特著. 刘昕译.《人力资源管理：赢得竞争优势》. 中国人民大学出版社，2001 年 4 月. P721~P733

这也给想尝试进行战略人力资源管理的企业人力资源管理人员带来很大难度，造成战略人力资源管理可操作性差的假象。有鉴于此，本文尝试从实践的角度对战略人力资源管理这一问题进行探讨，所涉及内容多是对具体战略人力资源管理实践的归纳和总结，希望能给企业中从事人力资源管理的人员带来一定的启示和帮助。

3. 选题意义

目前人力资源管理这一概念在中国迅速普及，中国越来越多的企业认识到，由于高新技术的发展，人的因素在企业核心竞争力中占据了比以往任何时候都重要的地位。与此同时，虽然对人力资源管理日益重视，中国大部分企业的人力资源管理还停留在传统的人事管理阶段或者从人事管理向战略人力资源管理过渡阶段，人力资源管理离标准化、科学化，离国际先进水平还有相当大的距离。随着加入 WTO 组织，中国进一步融入全球一体化经济，跨国公司通过直接投资、并购等手段在华大量设置控股子公司或其它分支机构，中国企业不得不在本土与跨国公司展开全方位的竞争。可以预见，在未来相当长一段时间内，中国企业和跨国公司之间的人才争夺战将十分激烈。因此，如何从战略角度进行人力资源规划与配置，是摆在每一个中国企业面前的严峻课题。

面对众多的人力资源管理理论，如何在管理实践中有选择地加以应用，始终是困扰企业管理人员的难题。而认真分析成功企业的经验，是一条提高人力资源管理理论应用水平的捷径。本文力图通过对跨国公司 M 在华机构战略人力资源管理实践的分析研究，为中国企业开展战略性人力资源管理提供一些可操作性的实践方法参考。希望通过抛砖引玉，让更多的中国企业通过实践战略性人力资源管理，充分利用中国的人才优势，打造核心竞争力，在全球性的竞争中发展、壮大。

二、本文主要研究

1. 研究对象

本文以 M 中国公司作为研究对象。选择其作为研究对象，主要基于以下几点考虑。首先，其母公司 M 公司是世界级的跨国公司，公司独特的价值观和企业文化在业界享有盛誉。其次，M 中国公司处于激烈竞争的通信产业，知识型员工占员工的绝大多数，客观上对人力资源管理水平要求很高。第三，M 中国公司在中国市场也曾经经历了一段相对低迷时期，新型的人力资源管理实践在 M 中国公司走出低谷，重新赢得竞争优势的过程中发挥了重要作用，它的成功经验对国内高新技术企业具有一定的借鉴作用。

2. 本文主要研究的问题

本文主要研究在 M 中国公司中，人力资源战略如何与公司战略结合并得以有效执行，即如何通过战略性人力资源管理实践来确保企业战略目标的实现；在归纳、分析 M 中国公司战略性人力资源管理行为的基础上总结出若干对中国企业的启示。

3. 本文的主要研究思路与框架

战略人力资源管理理论在 20 世纪 80 年代中后期产生后，影响力日益增强，M 公司人力资源管理即是以其作为理论指导。因此，本文首先简要介绍 M 中国公司 2002 年末的经营情况、存在问题及战略人力资源管理理论。在此基础上，分析 M 中国公司企业战略，找出其与人力资源战略的结合点。然后，依据战略人力资源管理理论，对 M 中国公司众多的人力资源管理工作进行分析、归纳，将其中具有战略意义的变革性工作总结为三大类，即“使公司成为人人向往为之服务的企业；推动组织核心能力的更新；建立以客户为导向的、高效率的组织”，文中对每一类变革性工作

都进行详细的说明，以便中国企业人力资源管理工作人员参考和借鉴。最后，将 M 中国公司与中国企业的人力资源管理工作进行对比，得出中国企业在进行战略人力资源管理中需要注意解决的若干重点问题。

由于本人知识与经验有限，文中疏忽与不妥之处，敬请指正。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 企业背景

第一节 企业简介

M 公司是一家拥有 100 多年历史的跨国公司。在此期间，公司由一家从事林业和电力生产的北欧公司发展成为全球领先的移动通信设备制造商。截止到 2003 年底，M 公司在 54 个国家拥有超过 51,000 名员工，在 9 个国家建立了生产基地，在 11 个国家设立了研发中心，产品行销 130 多个国家，并建立起了包括分销、销售、客户服务和其它运营机构在内的全球性网络。2003 年，M 公司全球销售额近 300 亿欧元，经营利润总额达 50 亿欧元。M 公司股票在全球五个主要证券市场上市，股东遍布世界各地。^①

在 M 公司的发展历程中，逐步形成具有鲜明特色的公司使命、愿景、价值观，对 M 公司的发展起到指导和促进作用。

一、清晰的使命

使命是对组织存在的理由所做的一种描述，它通常明确界定了组织的服务对象—顾客、顾客需要得到满足的需求、顾客所能够获得的价值以及企业所应用的技术。

“技术应该为人类服务而不是人类为技术服务”。M 公司一直坚持这个朴素的思想，由此保证了公司在现在这个日益数字化和以知识进步为中心的时代不至于迷失方向。由此思想出发，形成了 M 公司的公司使命：“以人为本，促进人与人之间的交流”。

^①资料来源：M 公司对外宣传材料

公司使命的确定，同时意味着公司业务范围的确定。在公司使命的指导下，M 公司从一个多行业经营的公司转变为专注于通信行业。1988 年，M 公司移动电话和通信网络产品只占总销售额的 10%，而到 2000 年，这个比例变为 100%。

科技不断进步，但人与人之间交流的需求永远不会消失。M 公司致力使人们之间的交流更加方便、快捷，并提供相应的工具和解决方案。移动电话的广泛使用，正是一个典型的例子。

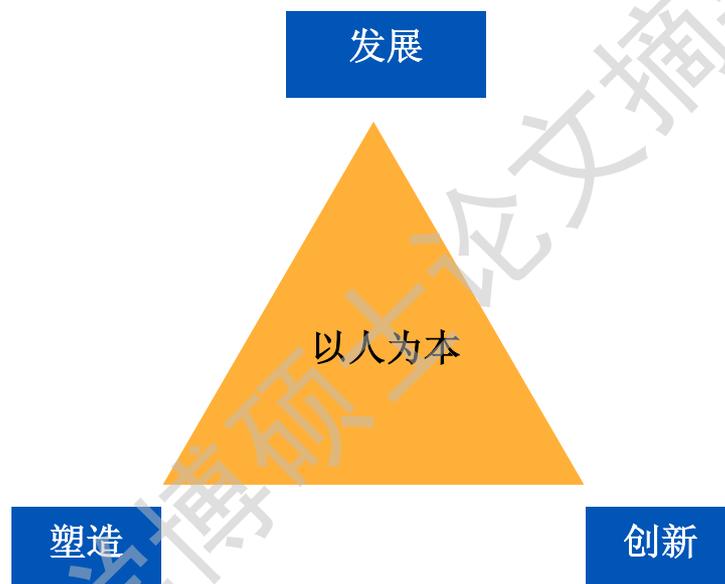


图 1.1 M 公司使命示意图

资料来源：M 公司对外宣传材料

以“以人为本，促进人与人之间的交流”的公司使命为核心，M 公司还形成“发展，塑造，创新”的公司三大理念。M 公司视“发展”为企业的 DNA，原动力。公司将通过对发展的持续追求，实现为市场源源不断地提供更多新产品、新机会。在过去十年中，M 公司是全球移动通信行业

的塑造者之一，积极引导并促成统一的行业技术标准与规则，今后，M 公司将继续这一优势，迎接未来、塑造未来，不但引领行业的发展，同时塑造人们全新的交流方式、沟通方式。而坚持不懈的创新则是 M 公司得以发展并领导行业的重要因素，通过永无止境的创新，使人们的生活更加方便。

三大理念是公司使命的细化，作为公司的发展指南，确保公司产品满足人与社会保持联系的最基本需要；提供各种途径随时随地为人们建立沟通的桥梁。

二、美好的愿景

企业的愿景描绘了企业追求的未来状态，一个美好的愿景能够建立企业共识，激励企业员工，共同面对挑战，迎接未来。

“完全移动生活！” (Life goes Mobile)。这是 M 公司的愿景。

M 公司相信，未来将从各个方面改善人们的生活；同时，人与人之间的交流仍为一个根本的需要，技术和革新将永不会改变人类的基本需要。所以，其致力于运用不断创新的移动通信技术改变人们的生活方式，使人们可以根据个人喜好搭建自己的移动世界，随时为人们提供个性化的服务。

与此同时，M 公司希望，目前大家熟悉的工具-移动电话，将成为人们随时随地接入互联网的主要方式，并由此给生活带来更多便利。在将来，经济和社会将变得更加全球化，以知识为中心，以无线通信技术为基础，每个人将与世界更加紧密地联系。在这种生活中，个人通信将不再局限于语音，数据、图像、视频将和语音一起，构成全新的多媒体通信方式。

M 公司的愿景表达了对一种全新生活方式的憧憬，它为这种生活方式描绘了一幅美好的蓝图，并希望自己保持作为实现这个蓝图领导者的地

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库